

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA:

PSICOLOGÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

PSICÓLOGO

TEMA:

**SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL DISEÑO E
IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA
EN EL PERIODO MARZO - JULIO 2018**

AUTOR:

MAURICIO JAVIER CAMPOVERDE CONTRERAS

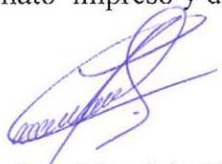
TUTOR:

GUILLERMO MARCELO PILLAJO SALCEDO

Quito, enero del 2019

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Mauricio Javier Campoverde Contreras, con documento de identificación N° 0301988945, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado/titulación intitulado: "SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA EN EL PERIODO MARZO - JULIO 2018", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Mauricio Campoverde

Cédula: 0301988945

Fecha: Quito, enero 2019

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto de fin de carrera, SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA EN EL PERIODO MARZO - JULIO 2018; realizado por Mauricio Javier Campoverde Contreras, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, enero 2019



Guillermo Marcelo Pillajo Salcedo
171031406-1

Dedicatoria

El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, por ser el conductor de nuestras vidas.

A mis padres, que por su amor, trabajo y dedicación he logrado culminar una de las metas trazadas en la vida, es un privilegio y un orgullo de ser su hijo.

A mis hermanos (as) por estar siempre presente acompañándome y dándome palabras de aliento en momentos de felicidad y tristeza.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser la fortaleza en aquellos momentos de dificultad.

Gracias a mis padres: Segundo y Martha, por ser los que motivaron a culminar una de las metas en mi vida; así también agradezco a mis hermanos (as) quienes siempre estuvieron dándome ánimos, en especial a Braulio y mi cuñada Lilian quienes han sido un pilar fundamental en todos estos años.

Agradezco a mis compañeros de trabajo quienes brindaron apoyo para continuar los estudios, a los docentes, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de la carrera profesional

Índice de contenidos

Introducción	1
Plan de sistematización	3
1. Datos informativos del proyecto	3
1.1. Nombre del proyecto	3
1.2. Nombre de la entidad ejecutora	3
1.3. Tema que aborda la experiencia	3
2. Objetivo de la sistematización	5
3. Eje de la sistematización	6
4. Objeto de la sistematización	10
5. Metodología de la sistematización	11
6. Preguntas claves	13
6.1. De inicio.....	13
6.2. De interpretación.....	13
6.3. De cierre.....	14
7. Organización y procesamiento de la información	14
8. Análisis de la información.....	15
Experiencia de la sistematización	21
1. Justificación	21
2. Caracterización de los beneficiarios	23
3. Interpretación.....	26
4. Principales logros de aprendizaje	30
Conclusiones	34
Recomendaciones.....	36

Lista de referencias 37

Anexos 39

Índice de tablas

Tabla 1 Información obtenida con la observación.	16
Tabla 2 Composición por subárea del departamento.	24

Índice de figuras

Figura 2: Consideraciones sobre los flujos de información.	17
Figura 3: Espacios para la retroalimentación.	17
Figura 4: Preponderancia de medios de comunicación tecnológicos.	18
Figura 5: Satisfacción con la comunicación interna.	19
Figura 6: Preferencia por nuevos canales de comunicación.	20
Figura 7: Distribución por género.	24

Índice de anexos

Anexo 1. Matriz de monitoreo	39
Anexo 2. Matriz de involucrados	40

Resumen

Se sistematiza la experiencia del diseño e implementación de un plan de comunicación para el departamento administrativo de una universidad privada en el período marzo - julio de 2018, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades del proyecto ejecutado. A través de un procedimiento analítico-descriptivo se reconstruye la experiencia y se reconocen los logros de aprendizaje, luego de la identificación de los problemas que estaban afectando los intercambios de información en el departamento, así como la satisfacción de los trabajadores. Al respecto, se determinó que existía un inadecuado flujo de información y empleo de canales. Los mensajes fluían de forma vertical, lo cual limitaba los espacios de retroalimentación y la participación de los trabajadores en la propuesta de ideas o criterios relacionados con sus necesidades o intereses de mejorar su labor. De acuerdo a esas limitaciones o aspectos problemáticos se pusieron en práctica acciones de mejora, contenidas en el plan de comunicación, con la finalidad de lograr una mayor participación de los colaboradores y un aumento del dinamismo en los intercambios, a partir del fortalecimiento de los procesos de retroalimentación y la implementación de nuevos canales.

Palabras claves: plan de comunicación, flujos de información, canal de comunicación.

Abstract

The experience of the design and implementation of a communication plan for the administrative department of a private university in the period March - July 2018 is systematized, in order to identify the strengths and weaknesses of the executed project. Through an analytical-descriptive procedure, the experience is reconstructed and the learning achievements are recognized, after the identification of the problems that were affecting the exchange of information in the department, as well as the satisfaction of the workers. In this regard, it was determined that there was an inadequate flow of information and use of channels. Messages flowed vertically, which limited feedback spaces and the participation of workers in the proposal of ideas or criteria related to their needs or interest to improve their work. In accordance with these limitations or problematic aspects, improvement actions were implemented, contained in the communication plan, with the aim of achieving greater participation of the collaborators and an increase in the dynamism in the exchanges, based on the strengthening of the processes of feedback and the implementation of new channels.

Keywords: communication plan, information flows, channel comunicational.

Introducción

La comunicación estratégica conlleva al éxito de las empresas, ya que permite que todos sus miembros se involucren en los procesos y acciones que se desarrollan. Al poseer información sobre la organización y sentir que son considerados en la toma de decisiones, el talento humano desarrolla un sentido de pertenencia y un compromiso por su entorno laboral. A su vez, se incrementa su participación en todos los procesos de gestión y se evita que constantemente se reproduzcan los modelos clásicos y unidireccionales de comunicación.

A pesar de que se ha reconocido la importancia de los intercambios de información asertivos y exitosos en las empresas, en el ámbito organizacional continúa imperando la ausencia de retroalimentación entre las áreas y entre sus miembros. Según Velásquez (2013), algunos empresarios limitan las acciones de comunicación corporativa a las reuniones, al funcionamiento de Intranet, y al correo; de ahí que resulte frecuente encontrar a colectivos laborales carentes de la cohesión requerida para cumplir las metas, en la mayoría de los casos porque los trabajadores desconocen los objetivos prioritarios de la entidad o institución y no participan en su planeación.

De acuerdo a estos antecedentes, se realizó un diagnóstico en el departamento administrativo de una universidad privada para conocer el factor o los factores que afectaban su desempeño. Con esa investigación preliminar se detectó que existían problemas de comunicación, por lo que se identificaron los mayores inconvenientes y, en coherencia con esa situación, se efectuó un proyecto de intervención en el período de marzo a julio de 2018.

Las diferentes etapas de ese proceso de diagnóstico, diseño e implementación se sistematizan con la finalidad de realizar una interpretación de todo el proceso y reconocer los logros de aprendizaje, así como los beneficios para el departamento y

para sus miembros. Con la sistematización se determinará si fue posible transformar el proceso de comunicación lineal existente a un proceso participativo y asertivo.

La exposición y análisis del proyecto de intervención propiciará conocer la reacción de los colaboradores, la cual varió a medida que se fue avanzando en el logro de los objetivos propuestos. Además, permitirá plantear las fortalezas del plan de comunicación implementado para generar un proceso de comunicación dinámico y participativo, a partir de la potenciación de la interacción, la ideología y la diversidad sociocultural.

Plan de sistematización

1. Datos informativos del proyecto

Anónimo

1.1. Nombre del proyecto

Sistematización de la experiencia del diseño e implementación de un plan de comunicación para el departamento administrativo de una universidad privada en el periodo marzo - julio 2018.

1.2. Nombre de la entidad ejecutora

El proyecto se realizó en el departamento administrativo de una universidad privada. Por decisión de la institución, se declara como una organización anónima, pues no autorizó a revelar su nombre.

1.3. Tema que aborda la experiencia

La experiencia se centra en el proceso de comunicación interna, específicamente en el diagnóstico y mejora de la comunicación estratégica en un departamento de una universidad privada de Quito, a partir de los resultados del proyecto de intervención realizado en el período marzo - julio 2018 y que culminó con la implementación de un plan de comunicación. Para abordar esta temática se entiende por comunicación organizacional a las interacciones que se producen entre los miembros de una empresa sin que existan interferencias para la comprensión del mensaje, ni limitaciones para la interacción y participación de sus miembros (Asede, 2010). En tanto, la comunicación estratégica, fundamento teórico de la sistematización, está orientada a generar determinados comportamientos a partir del

reconocimiento y la puesta en práctica de todas las implicaciones que contiene un intercambio de mensajes, de la planificación eficaz de esos procesos y del uso de una diversidad de canales y estilos que, en el ámbito empresarial, buscan reforzar la identidad corporativa y obtener una ventaja competitiva (Cambria, 2016).

En relación a estas premisas teóricas, el proyecto se enfocó en el reconocimiento de las debilidades y de las fortalezas del departamento administrativo de una institución de educación superior. De acuerdo a esas limitaciones o aspectos problemáticos se diseñaron acciones de mejora con la finalidad de lograr una mayor participación de los colaboradores y un aumento del dinamismo en los intercambios, a partir del fortalecimiento de los procesos de retroalimentación y la implementación de nuevos canales.

Con el análisis e interpretación de la experiencia se pretende identificar los logros de aprendizaje, los productos alcanzados y los aspectos que inciden positiva o negativamente en los procesos que buscan mejorar el flujo de información a lo interno de las organizaciones. De ahí que el tema de esta experiencia se centre en la complejidad de la comunicación y en su mediación para el alcance de vínculos más asertivos entre el talento humano.

Con el tratamiento de este tema en cada una de las etapas de la sistematización se pretende corroborar que los procesos unidireccionales o centrados en la simple transmisión de información alejan el éxito, debido a que se estimula un bajo desempeño de los colaboradores. A lo interno de las empresas se requiere de competencias comunicativas y del reconocimiento de dimensiones socioculturales, individuales y colectivas para implicar a los trabajadores en todos los procesos, con el compromiso y el sentido de pertenencia que se requiere para alcanzar las metas.

Por lo tanto, la experiencia se enfoca hacia la exposición, presentación, análisis e interpretación de la comunicación interna en el departamento administrativo de una universidad privada de Quito. Cada una de esas etapas propicia reconocer cómo implicar a los trabajadores, a partir del desarrollo de otras categorías psicosociales como la motivación, la participación, la identificación y satisfacción de necesidades, así como la creación de nuevos canales de comunicación (Massoni, 2018).

Con el abordaje de la comunicación organizacional se identifican los elementos que ayudan o desvirtúan la mejora de los flujos de información, los vínculos internos, la participación y la satisfacción y el desempeño de los colaboradores. Con la identificación de esos elementos se interpretarán los resultados de las acciones propuestas para lograr una comunicación estratégica y asertiva en el departamento donde se realizó el proyecto de intervención.

2. Objetivo de la sistematización

En este informe se expone y analiza la experiencia de diseño e implementación de un plan de comunicación para el departamento administrativo de una universidad privada en el período marzo - julio de 2018, debido a que se identificaron problemas que atentaban contra la comunicación interna y la comunicación estratégica, por ejemplo poca diversidad de canales de información y de espacios de retroalimentación. De forma puntual se presenta el interés de interpretar reflexivamente las diferentes etapas del proyecto de intervención, para que a partir de su organización y reconstrucción se identifiquen y presenten los elementos que contribuyeron o limitaron el interés de transformar la comunicación interna, a partir de la generación de una comunicación estratégica en esta área de la institución educativa.

También importa reconocer los logros de aprendizaje y las innovaciones desarrolladas con la implementación de las estrategias y acciones que buscaban aumentar la participación de los trabajadores y la retroalimentación en los flujos de información. Con la identificación de los factores que limitan los vínculos asertivos entre los miembros del departamento, su relación con las estrategias y acciones implementadas es posible conocer el vínculo e importancia de las diferentes dimensiones que a criterio de Massoni (2014) se han de considerar para el logro y desarrollo de una comunicación estratégica y la erradicación de los procesos que solo contribuyen a transmitir información.

De forma puntual, la sistematización presenta los siguientes objetivos:

- Analizar los problemas de comunicación organizacional presentes en el departamento administrativo, de acuerdo a los resultados de la investigación de campo y las propuestas teóricas de varios autores como Massoni (2014).
- Identificar las reacciones de los colaboradores ante las diferentes etapas de la experiencia y ante la situación comunicativa del departamento.
- Interpretar las etapas, los beneficios y los logros de aprendizaje que se generaron durante el diseño y la implementación del plan de comunicación.

3. Eje de la sistematización

En relación al objetivo del proyecto, el eje de la sistematización se ubicó en la comunicación interna, tomando como fundamento teórico la propuesta de Massoni (2007) sobre la comunicación estratégica en una organización y el reconocimiento a la diversidad no solo de canales, sino también de intereses y necesidades. Desde esta perspectiva, es posible dar respuesta a las problemáticas identificadas en el departamento administrativo con el diseño de un plan de comunicación que de

conjunto con las particularidades de este departamento debe ser coherente con lo planteado en la literatura sobre los intercambios de información.

Para la sistematización se asume un enfoque histórico dialéctico, donde las experiencias hacen parte de una práctica social e histórica y se centra en el proceso comunicacional que se emplea dentro de departamento administrativo, considerando la comunicación como una categoría indispensable para el funcionamiento y éxito de las organizaciones. Como ya se ha planteado con anterioridad, este tipo de comunicación hace referencia a los procesos de intercambio de información que se producen en una empresa o institución que pueden darse bajo la siguiente modalidad: interna o externa (Serrano, 2007).

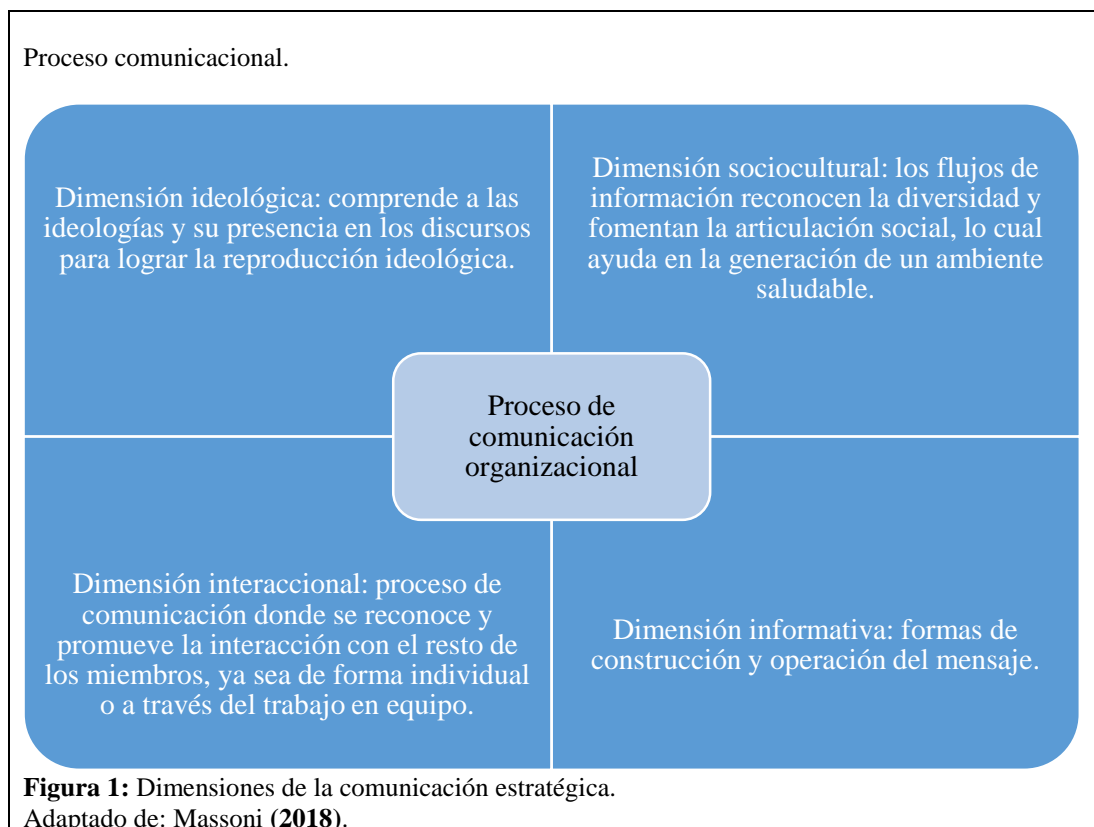
De acuerdo con Avendaño (2014) & Brandoloni y González (2009), la comunicación interna ocurre cuando existen intercambios fluidos de información en todos los niveles de una organización, mientras que la externa alude a aquellas interacciones o difusiones que se suceden con los miembros de los mercados, con los clientes o posibles usuarios. Las investigaciones científicas Masooni (2014) , Asede (2010) & Velasquez (2013) han demostrado que la comunicación no es la simple transmisión de mensaje como en su modelo lo habían propuesto Laswell (citado en West, 2005) y Berló (2000). Su éxito y asertividad depende de la práctica de la retroalimentación, de la presencia de una diversidad de canales y de la consideración de las expectativas e intereses del receptor.

A criterio de Massoni (2007), esto se logra cuando se incorpora el enfoque estratégico en la comunicación, lo cual propicia que todo cambio a lo interno de las organizaciones parta del reconocimiento de la diversidad. No obstante, en el departamento donde se realizó la experiencia se corroboró que este enfoque no estaba

presente, lo cual conllevó a que se considerara en el diseño e implementación del plan de comunicación.

Por tanto, dentro del eje de la comunicación organizacional importa la comunicación estratégica y uno de sus resultados, es decir, la comunicación participativa. Según Pérez (2006), con el fomento de esta última es posible que mejoren los flujos de información, porque cada uno de los miembros de las organizaciones participe en el intercambio de mensajes, exponiendo sus criterios innovadores y haciendo reconocer sus necesidades. De esta forma, se potencia la creatividad en todos los niveles de las instituciones, lo que favorece la propuesta de mejoras y la comprensión colectiva. Además, se generan flujos de información desde y hacia todos los niveles, lo cual hace que se comprenda el mensaje y llegue a todos los involucrados de forma oportuna y correcta, pues no se cae en centralismos o autoritarismos (Piñera, 2012).

En tanto, la comunicación estratégica permite que estos procesos se planifiquen, desarrollen y evalúen reconociendo su complejidad. Los intercambios se enfocan al logro de objetivos previamente delimitados, pero ello no impide que se promueva la iniciativa y que ocurran ajustes en correspondencia con propuestas innovadoras ante determinados problemas o conflictos (Rengifo, 2014). Este cambio de enfoque estratégico implica que en todo plan de comunicación se consideren las dimensiones reconocidas por Massoni (2018), presentes en la figura 1.



Estas tres dimensiones se tomaron como referentes para el diseño del plan de comunicación, con la finalidad de generar procesos asertivos y participativos en el departamento. Además, con su operacionalización en las estrategias se pretendió que no se fomentara un proceso informativo simplificado. Es por ello que las dimensiones también se ubican como referentes para la interpretación y la identificación de los logros de aprendizaje de la experiencia.

Las interpretaciones de la experiencia se sustentan en la comunicación estratégica, no solo porque fundamentó el diseño el plan de comunicación, sino porque se considera durante la implementación de las acciones, al otorgar total protagonismo a cada uno de los miembros del departamento en la generación de conocimiento sobre la importancia del proyecto, de su colaboración y dinamismo en el desarrollo de las actividades.

Como parte de la comunicación organizacional, el enfoque estratégico permite que se sistematice una experiencia sobre el tema, sin caer en las estrictas divisiones que, desde las teorías tradicionales de la comunicación, recaen sobre el receptor y el emisor (Favaro, 2013). En una organización, estos roles deben intercambiarse, indistintamente, para promover y lograr la participación, el intercambio asertivo y el desarrollo de las capacidades de los colaboradores para alcanzar éxito en las metas departamentales.

4. Objeto de la sistematización

Los aspectos específicos de la experiencia provienen de elementos del proceso comunicacional que se desarrollaron para diseñar e implementar el plan de comunicación para el departamento administrativo de una universidad privada en el período marzo - julio 2018. El objeto de la sistematización es el proceso comunicación interna y sus componentes en esta área antes y durante la realización del proyecto de intervención. La información recopilada en cada una de las etapas permitirá el análisis del procedimiento seguido y de las soluciones dadas ante los inconvenientes o necesidades detectadas. Además, propiciará reconocer los logros de aprendizaje en cuanto a los procesos internos de una organización, como la comunicación interna.

De forma puntual, el diagnóstico realizado con la aplicación de la encuesta, su análisis, la propuesta de acciones de mejora, las socializaciones de estas estrategias, su ejecución y las reacciones de los colaboradores constituyen el objeto de la sistematización. La finalidad es conocer si los procedimientos ejecutados contribuyeron a la generación de una comunicación estratégica en el departamento, con beneficios para la participación e interacción de sus miembros.

Por ello, resulta importante iniciar el análisis desde la primera etapa del plan de comunicación, es decir, desde el reconocimiento de las limitaciones o problemas que estaban afectando el logro de los objetivos personales e institucionales. De acuerdo a esos antecedentes, se exponen las acciones propuestas para transformar la situación interna.

En un segundo momento se determina la importancia de la experiencia y la relación del plan de comunicación con los problemas existentes en los flujos de información. Se busca corroborar la pertinencia de las acciones delimitadas y puestas en práctica, con el fin de contribuir a la generación de una comunicación estratégica. La interpretación y análisis de las actividades desarrolladas con todos los miembros del departamento ayudan en la detección de los procesos o elementos que se deben considerar al momento de iniciar la implementación de estrategias de mejoras.

También es objeto de la sistematización la exposición de los resultados del proceso de comunicación participativa, a partir de la implementación de nuevos canales, difusiones y consideración de la dimensión sociocultural, ideológica e interactiva propuesta por Massoni (2014). Específicamente, los aspectos determinantes de este informe son la aplicación y los resultados de la encuesta, el diseño del plan, la determinación de los beneficios, la implementación de las estrategias y la evaluación intermedia para identificar los efectos del plan y los logros de aprendizaje.

5. Metodología de la sistematización

Se aplicó un procedimiento metodológico de enfoque mixto. Se combinó la información cualitativa y cuantitativa, para alcanzar una mayor profundidad en la interpretación y en el análisis durante la reconstrucción de la experiencia (Hernández,

Fernández, & Baptista, 2012). Con este fin se emplearon los procedimientos y herramientas que se describen a continuación:

Investigación de campo: como el estudio a lo interno de las organizaciones y la comunicación son procesos complejos, primeramente, se realizó una investigación de campo a modo de diagnóstico para determinar las dimensiones que estaban generando problemas en el departamento administrativo de la universidad privada. Con la información obtenida a través de este acercamiento inicial se detectó que los mayores problemas se concentraban en la variable comunicación

Encuesta: se diseñó un cuestionario para identificar las fallas comunicativas a lo interno del departamento. Se elaboraron preguntas generales sobre la variable comunicación, considerando los flujos, los canales, los espacios de retroalimentación y la satisfacción de los colaboradores. Estas dimensiones provienen de lo planteado en la literatura sobre los elementos fundamentales de la comunicación organizacional y estratégica. Fundamentalmente se relacionan con el fundamento teórico de Massoni (2007) y los postulados de Asede (2010) y Velásquez (2013). La encuesta se aplicó de forma directa a cada uno de los miembros del departamento, los cuales se mostraron receptivos al pedido de participación en esta técnica. Los datos que se recopilaron se procesaron estadísticamente para obtener conclusiones generales sobre los problemas presentes en el departamento.

Observación: propició la recopilación de información en el espacio y momento de ocurrencia de los procesos comunicativos a lo interno del departamento. Con las notas de campo recogidas en un cuaderno, fue posible conocer las reacciones de los trabajadores ante los intercambios de mensajes o ante la transmisión de información en un momento determinado del proyecto.

Revisión bibliográfica: con la información teórica recopilada mediante la técnica de la revisión bibliográfica se delimitó el eje de la sistematización y se analizaron los puntos de encuentro y desencuentro entre la situación detectada y lo recomendado en la literatura para lograr flujos de información que se caractericen por la participación y la interacción de los miembros del escenario intervenido.

Luego de su aplicación se desarrolla un procedimiento descriptivo-analítico para realizar la sistematización de toda la experiencia. A través de este método se analizan cada una de las etapas del proyecto de intervención para reconocer, los aportes, inconvenientes y limitaciones de la experiencia de diseño e implementación de un plan de comunicación.

6. Preguntas claves

Con la sistematización de la experiencia es de interés responder a las siguientes preguntas que están relacionadas con cada una de las etapas del proyecto:

6.1. De inicio

¿Qué aspectos de la comunicación interna en el departamento administrativo motivaron la realización del proyecto?

¿Qué flujos de información, canales y dinámicas comunicativas requieren ser transformadas?

¿Cómo la motivación de los colaboradores intervino en la fase inicial del proyecto?

6.2. De interpretación

¿Cómo reaccionaron los miembros del departamento administrativo durante la ejecución del proyecto?

¿Cómo influyen los flujos actuales de información en la satisfacción de los trabajadores?

¿Qué acciones permiten transformar los problemas de comunicación interna en el departamento administrativo?

6.3. De cierre

¿Qué aportó la realización del proyecto al departamento administrativo de la universidad pública?

¿Cómo fue recibido el plan de comunicación por los miembros del departamento administrativo?

¿Qué logros de aprendizaje se obtuvieron con la ejecución del proyecto?

¿Cuáles son los beneficios que reporta el plan de comunicación para el departamento administrativo?

7. Organización y procesamiento de la información

El ordenamiento y la clasificación de la información en torno al eje comunicación organizacional se realiza a través de matrices y del procesamiento de la información cuantitativa que se obtuvo con la aplicación de la encuesta. Así se garantiza que a continuación se reconstruya la parte inicial de la experiencia, es decir, la evaluación de las particularidades de los flujos de información presentes en el departamento sobre los que se sustentó el diseño del plan de comunicación.

La información que se organiza, presenta y analiza se recopiló durante las actividades y fases del proyecto en consecuencia con los objetivos propuestos y el cronograma diseñado, para que el tiempo disponible no atentara contra el cumplimiento de cada etapa o tarea programada. Esos datos permiten reconstruir la situación inicial del departamento y determinar luego las fortalezas y debilidades

alcanzadas con la implementación de las estrategias de mejora. La información se organizó en matrices al concluir cada fase del proyecto. Estas matrices fueron:

- Matriz de monitoreo: contiene una comparación de la situación previa y la generada con la implementación del plan de comunicación, debido a que se realizó en base a la planificación de las acciones y al cumplimiento del tiempo programado para ello. Con su elaboración fue posible dar respuesta a los objetivos definidos para cada una de las etapas del proyecto, por lo que puede servir de referencia para experiencias con similares intereses (Anexo 1).
- Matriz de involucrados: se delimitaron los participantes de la experiencia, tanto para el diagnóstico y la evaluación de la comunicación organizacional, como para la implementación del plan de comunicación. También se resumen los problemas a transformar, los intereses de la experiencia y los conflictos o inconvenientes que podrían atentar contra los objetivos propuestos (Anexo 2).

A continuación, se procesan los resultados de la encuesta y de la observación, a través de estas técnicas se conocieron los problemas existentes en relación a la comunicación organizacional que dieron origen a las acciones presentes en el plan de comunicación. Para la organización de los datos resultantes de la encuesta se emplean gráficos estadísticos distribuidos en forma porcentual.

8. Análisis de la información

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos a través de la observación a la dinámica del departamento administrativo y la encuesta aplicada a sus miembros. Primeramente, se presenta lo observado en la tabla 1.

Tabla 1.
Información obtenida con la observación

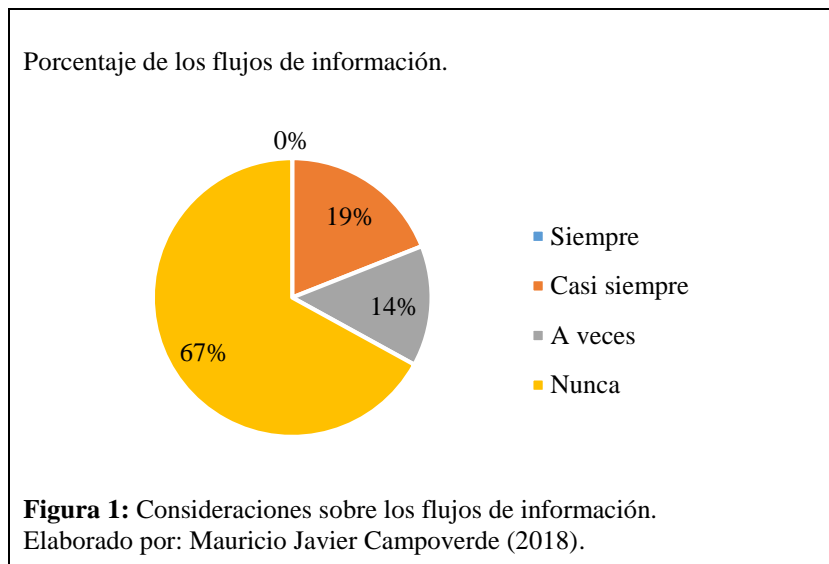
Indicadores	Resultados
Participación de los subordinados	La dinámica del departamento era totalmente descendente. Por ejemplo, de las estructuras superiores llegaban las informaciones que los asistentes transmitían a través de canales tecnológicos al resto de los miembros. Solo en las reuniones, los trabajadores podían participar con la exposición de alguna idea, lo cual no fue común durante la realización del proyecto. Además, se identificó que se hacía una mayor recepción de las ideas de los asistentes y no de los otros miembros del departamento.
Flujos de información	La información fluía de arriba hacia abajo, siempre de los jefes a los subordinados. Esto solo se transformó cuando los trabajadores necesitaban algún recurso para realizar con éxito su labor.
Espacios de retroalimentación	Por la dinámica de los flujos, no eran comunes los espacios de retroalimentación. Se consideraban los tradicionales como las reuniones, pero no había buzones de sugerencias y no era común la dinámica de puertas abiertas. Los trabajadores para informar alguna situación o exponer sus sugerencias debían programar una cita con los superiores o esperar al día establecido en el cronograma para las reuniones.
Canales	La mayoría de la información que circulaba en el departamento se transmitía a través del correo electrónico. Los intercambios cara a cara fueron muy limitados. No existían murales, revistas o boletines de información.
Satisfacción de los colaboradores	De forma verbal no se constataron las insatisfacciones, pero sí se presenciaron momentos donde los trabajadores mostraban su inconformidad por no recibir en tiempo una información. Además, se comprobó mediante su lenguaje corporal que muchas veces no se sentían a gusto con los mensajes que le eran transmitidos.

Nota: Se muestran resultados de la técnica de la observación, considerando dimensiones que permiten identificar la situación interna del departamento en cuanto a comunicación.

Elaborado por: Mauricio Javier Campoverde (2018)

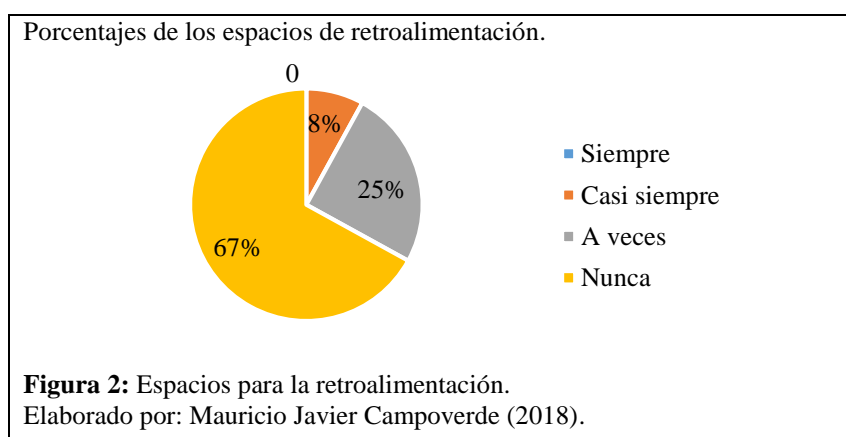
Estos resultados de la observación se analizan de conjunto con la información obtenida con la aplicación del cuestionario a los trabajadores para identificar dónde se encuentran las mayores problemáticas comunicativas del departamento administrativo. Se emplean algunos de los postulados teóricos declarados en el eje de la sistematización para fundamentar los resultados y determinar de mejor forma las deficiencias o debilidades existentes.

A continuación, se analizará los resultados de las encuestas, a través del método analítico declarado en la metodología.



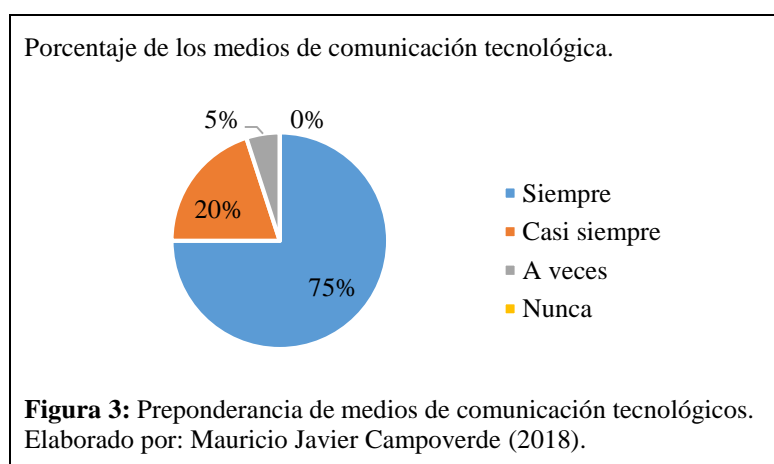
Ante el interés de conocer cómo era la comunicación vertical y horizontal en el departamento administrativo (figura 2), se identificó que no era buena, pues así lo manifestó casi la totalidad de sus miembros. Solo para una minoría casi siempre estos flujos eran adecuados, por lo que se requiere de acciones que propicien la transmisión de información desde y hacia todos los niveles.

Se observó que la participación de los subordinados era muy discreta y que los intercambios ascendentes resultaban muy limitados. Se incumple así lo planteado en estudios previos (Massoni, 2007, 2014; Asede, 2010; Velásquez, 2013) sobre la importancia de entender a la comunicación como algo más que una simple transmisión de mensajes.



Según la figura 3, para casi la totalidad de los trabajadores nunca o solo a veces existen espacios para la retroalimentación, lo cual hace que sus sugerencias o comentarios no sean considerados. Solo el 8% no concordó con estos criterios al manifestar que casi siempre sí eran escuchados. Aunque no se puede obviar las percepciones de estos miembros, se requiere de la creación de espacios y canales para que cada una de las ideas de los trabajadores se tenga en cuenta antes o durante la toma de decisiones, pues con la observación se identificaron aspectos que se relacionan con las respuestas de la mayoría de los encuestados.

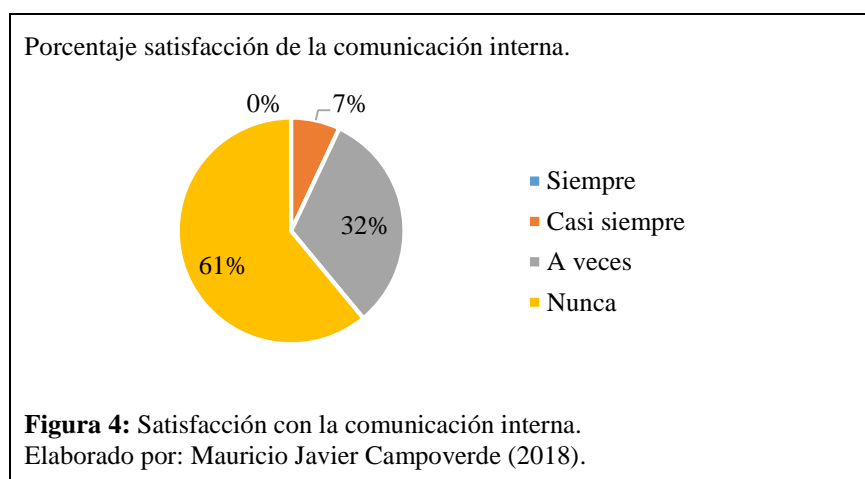
Por lo general, la información fluía en el departamento de forma descendente y cuando se generaba una alteración de esta dinámica no se otorgaba total importancia al criterio del resto de los miembros. Con esta práctica se minimizaba el valor de la intervención de todos los trabajadores y se evidenciaba que, siguiendo lo planteado por Massoni (2007), no existía una comunicación estratégica en el departamento. Esta ausencia propiciaba que no se reconociera la diversidad de los colaboradores y que no se generaran procesos informativos acordes con sus necesidades.



Con la tabulación presente en la figura 4, se determinó que es común que en el área administrativa circulen siempre o casi siempre las informaciones a través de los medios tecnológicos. Esta situación atenta contra el intercambio de información

personalizado y provoca desinformaciones, pues algunos de los miembros del área no tienen acceso a estos dispositivos.

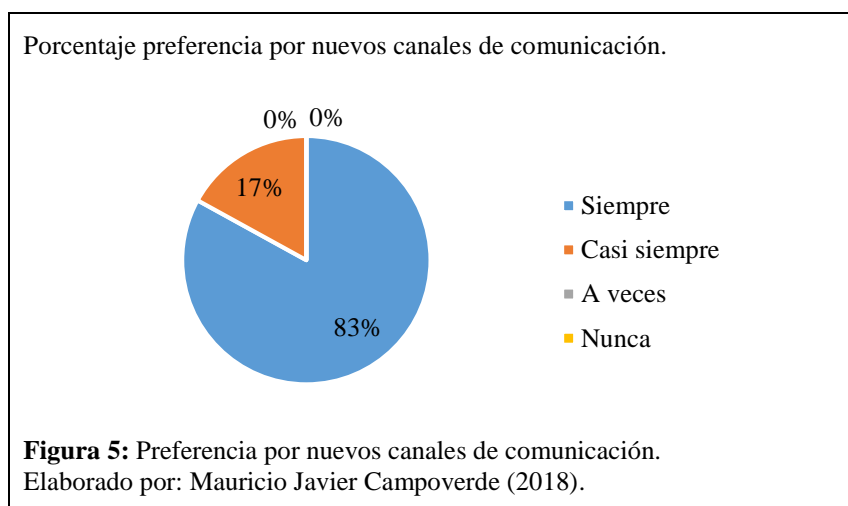
Aunque los canales se encontraban actualizados, la preponderancia de la tecnología restaba valor a la complejidad del proceso comunicativo y a la importancia de que se potenciara la dimensión sociocultural, mediante otras formas de intercambio como las personales o colectivas Massoni (2018). Además, se observó que muchas veces por emplearse únicamente estos canales, algunos de los colaboradores no recibían las informaciones y orientaciones en tiempo.



Casi la totalidad de los miembros del área administrativa nunca o solo a veces se siente satisfecha con la comunicación interna (figura 5). Para la mayoría, los canales de transmisión y la dinámica informativa no están acorde con sus necesidades, por lo que muchas veces se genera desinformación.

Además, el nivel de satisfacción y participación de los trabajadores tendía a generar problemas en el funcionamiento y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Según Piñera (2012), cuando los colaboradores no se sienten parte de una organización se ocasiona una pérdida de compromiso y sentido de pertenencia por sus actividades laborales y por las del departamento en su conjunto.

Ante estas problemáticas, recomienda Pérez (2006) que en las organizaciones se fomente la participación de todos los miembros en los procesos comunicativos. De no suceder así, tal y como ocurría en el departamento administrativo, los trabajadores no participan en el intercambio de mensajes, no se fomenta la exposición de criterios innovadores y no se da respuesta a sus necesidades.



Ante los problemas e insatisfacciones identificadas con anterioridad, es lógico que la totalidad de los trabajadores considere que siempre o casi siempre prefieren la implementación de nuevos canales para que fluya la información (figura 6). De ahí que se requiera de una propuesta de mejora que ayude a transformar los procesos comunicativos del departamento para que se generen flujos de información desde y hacia todos los niveles, se amplíen los canales, se otorgue participación a los colaboradores y sea posible el cumplimiento efectivo de los objetivos departamentales e institucionales, a partir de la generación de ambiente comunicativo más dinámico y diverso. Como se establece en el plan de comunicación propuesto y que consta en el Anexo 3.

Experiencia de la sistematización

1. Justificación

La sistematización del proyecto centrado en el diseño e implementación de un plan de comunicación para el departamento administrativo de una universidad privada en el período marzo - julio de 2018 se realiza para reconocer los beneficios y deficiencias que estuvieron presentes durante su realización. Con esta información es posible que se identifiquen aquellos aspectos o elementos que se deben transformar o poner en práctica para propiciar un cambio en la dinámica comunicativa de un ámbito laboral determinado.

Además, con el enfoque de la comunicación estratégica se refuerza la importancia de la transmisión e intercambio de mensajes en las organizaciones, tanto para el cumplimiento de los objetivos, como para el bienestar de los trabajadores. Un intercambio de información asertivo permite que mejore la participación de los colaboradores en el flujo de mensajes, exponiendo sus criterios innovadores y sus necesidades (Piñera, 2012). Así, es posible tener en cuenta la diversidad que, según Massoni (2007), debe reconocerse en la dinámica comunicativa de toda organización y área, algo que no sucedía en el departamento administrativo de la universidad privada.

La ejecución del proyecto resultó de una necesidad interna, pues, a pesar de la situación de la comunicación, con anterioridad no se había realizado un diagnóstico que permitiera identificar los aspectos que estaban interfiriendo en el desempeño de los trabajadores y del área en general. Por lo tanto, no se reconocían y transformaban de forma oportuna los problemas existentes en cuanto a los flujos de información y los canales que se empleaban para ello.

Debido a este desconocimiento y la ausencia de acciones para modificar la situación interna, se decidió desarrollar el proyecto, mediante el cual se conoció, en su etapa inicial, que existía un inadecuado intercambio de información que generaba desinformación, insatisfacciones y falta de participación. Con la investigación de campo realizada, a través de la aplicación de una encuesta, se determinó que todas estas particularidades eran producto de un limitado empleo de canales, de la inexistencia de retroalimentación y de problemas en los flujos de información de los jefes a los subordinados y entre estos.

De ahí que la importancia y el aporte de la sistematización radiquen no solo en la reconstrucción de un procedimiento que permitió identificar problemas en las prácticas organizacionales de una institución. La relevancia está también en la interpretación de cada uno de las etapas, para identificar los beneficios y limitaciones que otros proyectos con similar interés deberán considerar.

La reflexión en torno a los procedimientos realizados ayuda en la identificación de los logros de aprendizaje para todos los involucrados de forma directa e indirecta en la realización del proyecto. Además, con este ejercicio es posible puntualizar en los aspectos o elementos que se debe tener en consideración al momento de conocer cómo ocurren los intercambios de información a lo interno de las organizaciones, cómo impactan los canales empleados y cuáles son las estrategias que se han de considerar para generar un cambio acorde con las problemáticas existentes y a favor de un mejor desempeño laboral.

Por lo tanto, la sistematización es de valor porque propicia reconocer las limitaciones de un ejercicio académico que representa un antecedente de lo que es y será el desempeño laboral. Además, permite conocer la incidencia de las reacciones motivacionales de los colaboradores y los procedimientos o acciones que se han de

desarrollar para que sus comportamientos poco colaborativos no intervengan de forma negativa en la implementación de acciones a corto, mediano y largo plazo.

Las acciones ejecutadas mediante el plan de comunicación también justifican la importancia de la sistematización, porque se hace necesario conocer cómo contribuyeron al mejoramiento de la dinámica comunicativa en el departamento, así como al bienestar y buen desempeño de los trabajadores. Con la implementación de los canales propuestos se propicia que la comunicación fluya desde y hacia todos los niveles y que exista una mayor retroalimentación.

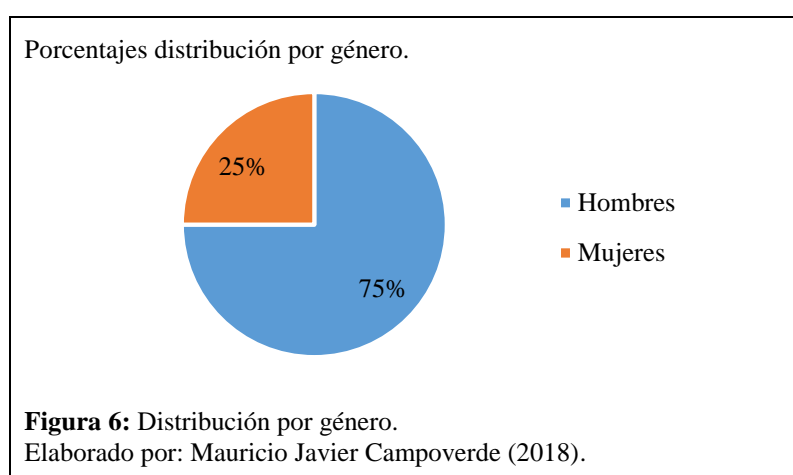
Con la interpretación de la experiencia se valida la importancia de la comunicación para las organizaciones, ya que al trabajador poseer información adecuada en el momento oportuno y al sentir que es tomado en cuenta su criterio, desarrolla un sentido de pertenencia y compromiso por su entorno laboral. De esta forma se alcanza una mayor implicación de los colaboradores con los objetivos departamentales y una mayor satisfacción, lo cual repercute en su bienestar.

2. Caracterización de los beneficiarios

En el departamento administrativo de una universidad privada se efectuó el proyecto que benefició de manera directa a los miembros de sus áreas y a la institución de educación superior de manera general, ya que la identificación de los problemas de comunicación permitió el diseño de nuevas acciones y estrategias para que existiera una mayor satisfacción de los empleados y, por lo tanto, un mejor desempeño. Cuando se posee la información necesaria y cuando se escuchan las ideas, se realizan de forma más eficiente las responsabilidades y se genera un mayor sentido de pertenencia a todos los niveles, lo cual conlleva al éxito de los procesos institucionales.

El proyecto también ocasionó beneficios indirectos para el resto de los trabajadores de la universidad, para los estudiantes y su público externo. Desde el departamento administrativo se desarrolla la mayoría de los procesos que involucran o garantizan la gestión y satisfacción del resto de los miembros de la institución. Por lo tanto, si en este departamento existe una buena comunicación, es posible que se gestione e informe de manera adecuada al público interno y externo.

En el departamento existe diversidad en cuanto al género de sus miembros. Al respecto se conoció que laboraban 10 mujeres y 30 hombres (figura 7).



Además, se identificó que la distribución y composición por subáreas del departamento era la siguiente (tabla 2):

Tabla 2.
Composición por subárea del departamento

Subárea se trabajo	Género	Rango edad	Formación	Experiencia laboral
Mantenimiento	Masculino	35-50	Básica	5-15 años
Limpieza	Femenino-Masculino	35-40	Secundaria	5-15 años
Seguridad	Masculino	35-45	Secundaria	5-20 años
Jardinería	Masculino	35-45	Básica	5-15 años
Mensajería interna	Masculino	50 años	Secundaria	20 años
Mensajería externa	Masculino	35-40	Secundaria	5-10 años
Auxiliares	Femenino-Masculino	25-40	Profesionales	5-10 años

Nota: Se presentan las particularidades socio-profesionales de los miembros del departamento administrativo.

Elaborado por: Mauricio Javier Campoverde (2018)

De acuerdo a la información de la tabla 2 se puede afirmar que durante el proyecto se trabajó con un grupo heterogéneo de colaboradores, lo cual hacía que existiera una multiplicidad de preferencias y necesidades a las que se debía dar respuesta con el plan de comunicación. A pesar de la variedad en las edades y en la formación, los trabajadores concordaban en que era necesario establecer algunos cambios en la dinámica informativa del departamento, no solo en lo referente a los flujos verticales, sino también horizontales.

Sin embargo, al momento de evaluar la situación interna no siempre se mostraron abiertos a las sugerencias o indicaciones. Llamó la atención, que los trabajadores con un nivel educativo mayor actuaran de forma menos colaborativa, lo cual pudo estar dado porque eran muy resistentes al cambio, ya que no querían dejar su zona laboral de confort.

Aunque se amplía sobre estas reacciones más adelante, es importante reconocer que la conducta de algunos trabajadores no limitó la obtención de beneficios en cada una de las fases del proyecto. Siempre existieron algunos retrasos no previstos en el cumplimiento de las acciones, pero ello no conllevó a que se dieran deficiencias en los impactos directos de la experiencia.

Los trabajadores no dispuestos a colaborar fueron transformando sus posturas a medida que se hacían más evidentes los beneficios que el proyecto ocasionaba para este departamento. La participación de este grupo heterogéneo de beneficiarios hizo más factible el cumplimiento de los objetivos propuestos y la recepción activa de cada una de las propuestas del plan de comunicación.

3. Interpretación

La reconstrucción del proyecto de intervención se realiza de acuerdo a los tres momentos delimitados en las preguntas claves. Se presenta información sobre la fase inicial, de interpretación y de cierre para identificar posteriormente los aportes o limitaciones que se sucedieron durante su realización.

Cuando se inició el proyecto, la situación presente en el departamento administrativo evidenciaba que existían problemas en los flujos de comunicación. Por ejemplo, la autorización para la ejecución del proyecto no fue comunicada de forma oportuna y adecuada a los trabajadores, muchos desconocían por qué y para qué se estaba realizando la intervención. Esa desinformación cambió cuando se identificó la necesidad de realizar una difusión sobre cada una de las etapas de ejecución.

Luego, con el diagnóstico se corroboró que existían problemas con los flujos de información desde y hacia todos los niveles. Los mensajes fluían de forma vertical, es decir, de los jefes a los subordinados fundamentalmente y no siempre llegaban a la totalidad de los miembros del departamento. Los asistentes eran los más actualizados en la información, sin embargo, los jardineros y el personal de mantenimiento, por lo general, solo conocían de los deberes que debían realizar. Los espacios de retroalimentación y la participación de los trabajadores en la propuesta de ideas o criterios relacionados con sus necesidades o interés de mejorar su labor eran muy limitados.

Los flujos de información, canales y dinámicas comunicativas no estaban acordes con los intereses de todos los trabajadores. Por ejemplo, existía una preponderancia de los canales tecnológicos. La información casi siempre circulaba por estos medios, a los cuales, muchas veces, el personal de limpieza y de seguridad no podían acceder por el propio rigor de su trabajo. Debido a estas situaciones, mostraron

insatisfacción con los procedimientos que se seguían para dar informaciones relacionadas con su labor. A pesar de que llevaban varios años en sus puestos de trabajo, en algunas ocasiones no se sentían a gusto con la dinámica comunicativa imperante.

Con la aplicación de la encuesta se identificó que la comunicación se entendía como una simple transmisión de mensajes, lo cual no solo contradecía lo planteado por varios autores (Massoni, 2007, 2014; Asede, 2010; Velásquez, 2013), sino que incidía de forma negativa en el desempeño y en el compromiso de los trabajadores. No tenían siempre la posibilidad de justificar sus acciones, de solicitar mejores condiciones laborales o de proponer ideas para mejorar el cumplimiento de sus responsabilidades.

A pesar de que eran conscientes de esos problemas y de sus consecuencias, los colaboradores no se mostraron totalmente motivados por la realización del proyecto en el momento inicial. Al principio no se sentían cómodos con las actividades que se realizaban y no eran totalmente abiertos al momento de proporcionar información.

Miedos, tensiones y justificaciones, de no poseer el tiempo suficiente para colaborar, fueron algunas de las conductas que más atentaron contra la realización y el cumplimiento de cada una de las fases. Sin embargo, la negociación y las difusiones sobre los beneficios que arrojaría fueron transformando poco a poco esas posturas, lo cual pone en práctica lo referido por Pérez (2006) sobre la importancia de una comunicación estratégica como estrategia para involucrar a los trabajadores. En tal sentido, se realizaron encuentros para que conocieran la importancia del diagnóstico, el procedimiento y los resultados arrojados. A medida que se desarrollaban esas reuniones fueron transformando su postura, mostrándose más colaborativos y receptivos.

Al respecto, es necesario apuntar que no se logró una consolidada motivación hasta que no se propuso el plan de comunicación. Con anterioridad a ese momento los trabajadores no creían en los resultados de un proyecto como el realizado. Consideraban que las propuestas terminarían solo recomendación y que no se trabajaría a favor de la transformación de las problemáticas existentes que afectaban su desempeño y bienestar.

Este comportamiento resultaba también de la inexistencia de estudios anteriores sobre la dinámica comunicativa del departamento. Era la primera vez que los colaboradores participaban en un proyecto de este tipo. Con anterioridad no se había reconocido la necesidad de modificar los procesos imperantes para intercambiar información. Por lo tanto, no se encontraba consolidado el intercambio entre todas las subáreas del departamento y la información fluía de arriba hacia abajo. Como consecuencias de esta dinámica, Piñera (Piñera, 2012) reconoce que no se comprende el mensaje y las informaciones no llegan de forma oportuna y correcta a todos los miembros.

La poca motivación y sentido de pertenencia que generaba esta dinámica ocasionaba también que existieran problemas en los intercambios horizontales, es decir, entre subordinados. Muchas veces no se comunicaban entre las diferentes subáreas, debido, además, a que no estaban creados suficientes mecanismos departamentales para que ello ocurriera. Por ejemplo, no era común la realización de encuentros de socialización o informativos, donde participara todo el personal.

Debido a lo descrito, resultó pertinente proponer e implementar un plan de comunicación en aras de promover una comunicación más directa entre los trabajadores y lograr una comunicación estratégica donde se tuviera en cuenta la diversidad, de acuerdo a Massoni (2007). Con la propuesta de canales, la delimitación

de la información y su frecuencia se fomentó el flujo de mensajes, logrando la satisfacción de las necesidades de información de cada empleado, y la optimización de las estrategias para cumplir con los objetivos del departamento.

Con el plan se propició una comunicación informal y formal, mediante el uso de canales de intercambio más directos, lo cual facilitó la consolidación de los vínculos personales y laborales. Con ello inició un trayecto marcado por la generación de un ambiente laboral más participativo y diverso en cuanto a opiniones y participación.

Por ejemplo, el excesivo uso de los medios tecnológicos, como el correo, para transmitir las informaciones fue una de las dinámicas que se modificaron. Se propuso la realización de reuniones, eventos sociales, la circulación de un boletín informativo mensual, la promoción de talleres y charlas, así como la implementación por parte de los directivos de la estrategia de puertas abiertas.

La implementación de estas acciones impactó positivamente en los trabajadores y en el departamento. Todos los colaboradores se sintieron a gusto con los cambios ejecutados. Se mejoraron los procesos internos, ya que, al existir mayor comunicación, se generó la compenetración entre los miembros y un aumento del bienestar de estos trabajadores, tal y como lo señaló Piñera (2012). Con esta nueva dinámica fue posible el incremento de la funcionalidad y efectividad de los procesos para el resto del público interno y externo de la institución.

Ante la evidencia de estos beneficios, los miembros del departamento transformaron sus posturas ante el proyecto. Asumieron con activismo la propuesta de actividades y se comprometieron a velar desde sus puestos de trabajo por el cumplimiento de las propuestas, principalmente, la implementación de nuevos canales y espacios de retroalimentación. Una de las ideas de mayor acogida fue la implementación de un buzón de quejas y sugerencias.

Con la implementación del plan de comunicación se generaron posibilidades para la existencia de un intercambio de información más efectivo y ajustado a las exigencias de los colaboradores. Ello hace posible un mayor éxito en el logro de los objetivos departamentales, ya que se ejecutan propuestas de transformación que buscan un mejoramiento de las condiciones laborales y que impactan positivamente en la salud mental de los trabajadores.

Con la ejecución del proyecto se alcanzaron logros de aprendizaje que son de importancia para el desempeño profesional. Se construyeron conocimientos sobre los procedimientos científicos para la evaluación de la comunicación, las dinámicas de los intercambios de información a lo interno de las organizaciones o sus departamentos y las acciones que se deben desarrollar para motivar a los colaboradores y garantizar su participación a favor de la transformación de las problemáticas existentes.

4. Principales logros de aprendizaje

Con el cumplimiento paulatino de las fases del proyecto se pudo alcanzar aprendizajes en varios ámbitos. Desde el momento inicial fue necesario poner en prácticas las cuestiones teóricas aprendidas durante la trayectoria académica, sin embargo, con el proyecto se evidenció que cada organización presenta aspectos muy particulares y ello exige que las implementaciones de recomendaciones teóricas contradigan dichas particularidades. Cada uno de estos logros de aprendizaje dio respuesta a la dinámica interna.

Con la contextualización de lo aprendido en clase, se consolidaron conocimientos y destrezas para el manejo de herramientas científicas claves para conocer y transformar la dinámica a lo interno de las organizaciones. Por ejemplo, se desarrollaron estrategias de motivación para implicar a los colaboradores, se

desarrollaron capacidades para el diseño de un cuestionario y para la creación de un plan de comunicación, estructurado en función de las necesidades reales del departamento.

Se desarrollaron habilidades para afrontar con éxito y profesionalidad la resistencia al cambio ya que desde el momento inicial del proyecto se detectaron algunas posturas poco colaborativas que retrasaron de alguna forma el desarrollo de la intervención, principalmente por qué los miembros del departamento no confiaban en los resultados de la propuesta y buscaban justificaciones para no cumplir con las actividades programadas.

De valor significativo resultó el fomento del trabajo en equipo. Para la ejecución de las acciones se conformaron grupos de trabajo, en correspondencia con las subáreas del departamento. Aunque esta fue una buena alternativa, no se dejaron de lado los encuentros donde participaban todos los colaboradores. Con esta formación de alianzas se pudieron superar las tensiones que atentaban contra la programación que se realizó para que la presión por falta de tiempo no arruinara el desarrollo del proyecto. Ante estos casos se comprendió la relevancia de negociar, sin que ello conllevara a transformar los intereses de intervención establecidos.

Fue necesario conocer con exactitud las condiciones de trabajo de los colaboradores, para en función de ello, proponer los nuevos canales de comunicación a emplear. Con el desarrollo de las actividades se pudo comprender en la práctica que en cuestiones organizacionales las imposiciones o los procedimientos burocráticos no arrojan los mejores resultados ya que para el desarrollo de un proyecto se requiere de una dinámica flexible y coherente con las necesidades de los trabajadores, en base a un plan comunicacional adecuado. Es por ello que para transformar las situaciones comunicativas internas no basta con conocimientos sobre cómo debe ocurrir un

proceso de intervención o cómo debe diseñarse un plan de comunicación. Ante las circunstancias organizacionales se requiere ser líder y constante para motivar a los colaboradores y generar productos tangibles e intangibles para las instituciones o empresas.

Con la propuesta y desarrollo del plan de comunicación se puso en evidencia lo señalado por Massoni (2007) sobre la importancia de reconocer la diversidad para lograr una comunicación estratégica. Además, es importante comprender que la comunicación no es una simple transmisión de mensajes (Massoni, 2007, 2014; Asede, 2010; Velásquez, 2013). Por lo tanto, los postulados teóricos presentes en el eje de la sistematización constituyen otro de los logros del proyecto. Con estas propuestas teóricas fue posible entender cómo se genera y mantiene una comunicación asertiva en las organizaciones.

Durante el desarrollo del proyecto y en cada uno de las actividades programadas se vinculó la teoría con los resultados de la investigación de campo, lo cual permitió enfocar las propuestas de forma más efectiva y oportuna y más acordes con las problemáticas comunicacionales del departamento y las necesidades de sus miembros. Así fue posible reafirmar la importancia de realizar diagnósticos internos de forma periódica para evitar que los problemas en la gestión afecten el funcionamiento de las instituciones o que los procedimientos no estén acordes con lo que verdaderamente requieren los trabajadores para cumplir con sus deberes.

Se pudo desarrollar paso a paso un plan de comunicación que promovió, en su etapa inicial de implementación, una comunicación más directa entre los trabajadores, a partir del fomento del flujo de mensajes desde y hacia todos los niveles. Se incrementaron los encuentros cara a cara y se logró que las informaciones llegaran en tiempo. De esta forma, fue posible satisfacer las necesidades de información de cada

empleado, y optimizar las estrategias para encaminar cada uno de los trámites o servicios que ofrece el departamento administrativo.

En cuanto a los logros de aprendizaje intangibles puede plantearse que se relacionan con la participación de los trabajadores y su motivación para hacer valer su derecho de ser escuchados e intervenir de forma directa o indirecta en la toma de decisiones o en la propuesta de nuevos proyectos que beneficien a cada una de las subáreas. A partir de la implementación de nuevos canales y nuevas prácticas comunicativas, los colaboradores se acercaron para exponer sus preocupaciones con mayor frecuencia y motivación.

Cada uno de estos aspectos, logros, productos o aportes pueden constituir una referencia para proyectos de intervención con similares intereses. Por ejemplo, para esos estudios puede servir de base el cuestionario empleado para conocer la situación comunicativa interna o el plan de comunicación diseñado e implementado.

Con lo descrito es factible plantear que el desarrollo de proyecto de intervención es relevante para el mejoramiento del desempeño profesional de cada uno de los colaboradores del área y también se incidió en el mejoramiento de las condiciones para garantizar el bienestar y la salud mental de los colaboradores.

Conclusiones

- Los aspectos de la comunicación interna que motivaron la realización del proyecto se relacionaban con la inadecuada dinámica de los flujos de información y el empleo de canales de comunicación inadecuados. Los mensajes fluían de forma vertical de arriba hacia abajo, es decir, de los jefes a los subordinados fundamentalmente, lo cual limitaba los espacios de retroalimentación y la participación de los trabajadores.
- En el departamento administrativo predominaban los canales tecnológicos que limitaban en la satisfacción, participación e información de los trabajadores. Por lo tanto, se propuso la implementación de canales de intercambio más directos (como las reuniones, charlas, eventos sociales, circulación de boletines), para favorecer la consolidación de los vínculos personales y laborales.
- Los problemas de comunicación se transformaron positivamente con la implementación de un plan de comunicación que contenía, además de la propuesta de nuevos canales, la delimitación de los tipos de información a circular, la propuesta de espacios de retroalimentación y la promoción de la participación de cada uno de los trabajadores.
- La implementación del plan de comunicación facilitó el intercambio de información de forma más efectiva y ajustada a las necesidades de los colaboradores. Facilitando una oportuna resolución de problemas. Todo ello conllevó a un mayor bienestar de los trabajadores y a un mayor éxito en el logro de los objetivos departamentales.
- Con el proyecto se construyeron conocimientos sobre los procedimientos científicos para la evaluación de la comunicación, las dinámicas de los

intercambios de información a lo interno de las organizaciones o sus departamentos y las acciones que se deben desarrollar para motivar a los colaboradores y garantizar su participación. Cada una de las actividades realizadas complementó lo aprendido durante la etapa académica y favoreció el desarrollo de competencias, así como la generación de impactos positivos para el bienestar de los trabajadores y el éxito en la gestión y funcionamiento del departamento.

Recomendaciones

- Evaluar periódicamente la implementación del plan de comunicación para identificar problemas o dificultades de las acciones sugeridas y de acuerdo a esos resultados promover nuevas transformaciones en un proceso de mejora continua.
- Proseguir con la implementación de las acciones contenidas en el plan para lograr una mayor participación de los trabajadores y, por ende, un mayor éxito en el logro de los objetivos departamentales.
- En base al aprendizaje generado se sugiere que otras áreas de trabajo realicen diagnósticos de sus procesos comunicacionales internos y externos, identificando fortalezas y debilidades para que desarrollen sus planes de mejora.
- Se identifiquen e implementen continuamente nuevos canales comunicacionales, a la par de los avances científicos y tecnológico, para que pueden ser empleados por las diferentes áreas de trabajo en el mejoramiento de los procesos comunicaciones.

Lista de referencias

- Asede, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. La Coruna, España: Universidad de Coruña.
- Avendaño, H. (2014). *La comunicación asertiva como ventaja competitiva*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Berló, D. (2000). *El Proceso de la comunicación*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Brandoloni, A., y González, M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Cambria, A. (2016). *La importancia de la comunicación estratégica*. Madrid, España: Instituto español de asuntos estratégicos.
- Favaro, D. (2013). Planificación de la comunicación en grupos organizacionales. *Creas, 1*(2), 10-35.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2012). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores S.A.
- Mallén, J. (2005). *Comunicar para crear valor*. Madrid, España: EUNSA.
- Massoni, S. (2007). *Modelo de comunicación estratégica*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens.
- Massoni, S. (2011). *Comunicación Estratégica*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- Massoni, S. (2014). *Comunicación estratégica: comunicación para la innovación*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens.
- Massoni, S. (2018). Medición de procesos comunicacionales en organizaciones y proyectos: la dimensión informativa desde la comunicación estratégica. *Razón y Palabra, 22*(1), 441-460.

- Pérez, J. (2006 octubre 15). *Fundacion Factor Humá*. Recuperado de:
https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8303/participativa_cast.pdf
- Piñera, A. (2012). La comunicación corporativa en tiempos de crisis: gestión de la confianza. *Comunicación Organizacional*, 1(2), 3-14.
- Rengifo, G. (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Serrano, F. M. (2007). *La Comunicacion Interna: Heramienta Estrategica de la Gestion Empresarial*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Velásquez, V. (2013). *¿Cómo la mala comunicación afecta el desarrollo y el éxito de una empresa?* Medellín, Colombia: Colegio Marymount.
- West, R. (2005). *Teoría de la comunicación*. Barcelona, España: MACGRAW-HILL S.A.

Anexos

Anexo 1. Matriz de monitoreo

TÓPICOS	PREGUNTAS	ANTES	DESPÚES	REFLEXIÓN	PRÁCTICO	DISCURSO
COMUNICACIÓN	Comunicación Informal: se recibe mayor información por medio de amistades, mismos interés y grupos sociales.	La información que se obtiene dentro de la institución es generada por rumores y canales de información informal, lo cual genera una distorsión del mensaje e incluso genera barreras al momento de transmitir los mensajes.	La implementación de medios de comunicación interpersonales como grupos de Facebook, Whatsapp donde el jefe de cada área participa ha permitido tener una fuente de información informal y a la vez permite filtrar información, aplicando en áreas como contratos y gestión documental.	X		X
	Comunicación Formal: existe una distorsión de la información; lo cual genera desatención al trabajo	La mayor cantidad de información que circula en la Institución y que llega a los servidores es por medio de rumores o canales informales, lo cual genera molestias, incertidumbre y desinformación en los servidores, lo cual se puede ver reflejada en la disminución del rendimiento de trabajo, falta de apoyo, desmotivación, mal clima laboral.	No se ha logrado remediar o controlar la comunicación informal, lo cual genera que los rumores y canales informales sean medios de comunicación Institucional.			X
	Comunicación Horizontal: permite y genera soluciones a problemas con la participación de los servidores	No se generaba espacio para la participación de los servidores, lo cual genera molestias al momento de la toma de decisiones.	Áreas como nómina y gestión documental promueven reuniones cada 15 días para escuchar y promover ideas, dudas, sugerencias que se pueden aplicar o cambiar dentro del área.		X	X
	Comunicación Bilateral: se genera mayor confianza en una comunicación de doble vía (jefe-colaborador; colaborador-jefe).	Existe una comunicación descendente de los altos mandos hacia los servidores, lo cual no permite generar una interacción entre ambas partes.	Dentro de las cuatro áreas (nómina, contratos, gestión documental, nombramientos) se establece que ha existido cierta apertura para promover ideas que benefician tanto al área como a la participación de los servidores; es así que dentro del área de Nómina y Gestión Documental por parte de los jefes la apertura a una comunicación bidireccional se ha implementado.	X	X	

Anexo 2. Matriz de involucrados

Grupos involucrados	Intereses respecto al proyecto	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Conflictos potenciales
Dirección Administrativa	Mejoramiento de la comunicación en el Departamento, a partir del incremento de la participación y la interacción de sus miembros (Implementar un plan de comunicación)	No existen posibilidades de retroalimentación porque la información fluye principalmente de forma descendente.	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> Director Departamental Asistentes Auxiliares Recursos físicos: <ul style="list-style-type: none"> Pc's de Escritorio y Laptops Documentación requerida para cada actividad (Herramienta impresa) Mandatos: <ul style="list-style-type: none"> Tener herramientas estandarizadas para que el proceso se conozca. 	La Dirección de todas las áreas al ser un puesto de libre remoción, pueden cambiar las autoridades.
Director, Asistente, auxiliar del Departamento		No existen estrategias para la generación de comunicación estratégica.		Variaciones en las decisiones administrativas.
Trabajadores del departamento		No se posee un plan de comunicación.		Poca cultura organizacional Problemas de comunicación interna. Falta de flexibilidad al momento de cooperar con el proyecto de intervención